

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
институт

Кафедра Менеджмента
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
А. Н. Чаплина
подпись инициалы, фамилия
« 20 » июня 2016г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент
организации» в сфере услуг в том числе торговле

Управление развитием управленческого персонала на основе
компетентностного подхода
На материалах ПАО «Сбербанк»

Научный
руководитель

подпись, дата

доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

Т. А. Клименкова
инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

451208548
номер зачетной книжки

МО-12-3
номер группы

О. А. Вшивкова
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

Т. А. Клименкова
инициалы, фамилия

Красноярск 2016

Реферат

Выпускная квалификационная работа по теме «Управление развитием управленческого персонала на основе компетентного подхода (на материалах ПАО «Сбербанк России» в г.Красноярске)» содержит 83 страницы текстового документа, 17 рисунков, 24 таблицы, 6 приложений, 45 использованных источников, 8 листов графического материала.

РАЗВИТИЕ, ПЕРСОНАЛ, КОМПЕТЕНТНОСНЫЙ ПОДХОД, СИСТЕМА, ДИАГНОСТИКА, СТРАТЕГИЯ.

Объектом бакалаврской работы является предприятие Красноярское городское отделение ПАО «Сбербанк России» в г.Красноярске. Предметом исследования бакалаврской работы выступают система развития персонала. Предметом защиты выступает программа развития управленческого персонала на основе компетентного подхода.

Целью бакалаврской работы является управление развитием управленческого персонала на основе компетентного подхода.

В ходе выполнения бакалаврской работы для достижения указанной цели предполагается решение следующих задач:

- Изучить концепцию управление развитием управленческого персонала на основе компетентного подхода
- Проанализировать и оценить эффективность системы развития персонала.
- Разработать рекомендации по управлению развитием управленческого персонала на основе компетентного подхода

В теоретической части исследования рассмотрена концепция управления развитием управленческого персонала на основе компетентного подхода

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка структуры и культуры управления. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации. Проведен анализ управления развитием управленческого персонала на основе компетентного подхода

По итогам исследования разработаны рекомендации по управлению развитием управленческого персонала на основе компетентного подхода ПАО «Сбербанк России» в г.Красноярске. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности разработанных рекомендаций, доказана целесообразность их реализации в практической деятельности компании.

Содержание

Введение	4
1. Концепция управления развитием управленческого персонала на основе компетентного подхода.....	6
1.1 Сущность управления развитием управленческого персонала на основе компетентного подхода.....	6
1.2 Методика создания и оценки компетенций персонала	15
Заключение.....	65
Список использованных источников	68
Приложения.....	74

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

Введение

Корпоративным моделям компетенций отводится важная роль и в системе подготовки кадров, и управления персоналом. В одних компаниях модель компетенций является ключевой в работе с кадрами, в других - профили компетенций используются в качестве прикладных инструментов. Например, для оценки персонала.

Использование компетенций при оценке персонала позволяет HR-менеджерам анализировать не только результаты, достигнутые сотрудником за прошедший период, но и способы достижения таких результатов. Хорошо проработанные компетенции помогут упорядочить проведение аттестационных мероприятий; если же выбрана стандартная модель компетенций, не адаптированная к стратегическим целям и специфике компании, она не будет работать эффективно.

Для западных специалистов компетенции - способности, возможности, ряд связанных, но различных наборов поведения, намерения человека, проявляемые в соответствующих ситуациях. Сегодня на Западе очень широко используется описание деятельности с позиции компетентностного подхода. Разработаны методики, опросники для формирования профиля компетенции под различные виды деятельности.

В словаре российских менеджеров по персоналу термин «компетенция» появился в последние 6 - 7 лет. Работа по компетенциям ведется в совместных западно-российских и в большинстве крупных российских компаний Москвы и Санкт-Петербурга. Но интерес к этому инструменту управления персоналом растет повсеместно. Именно этим объясняется актуальность темы бакалаврской работы

Целью бакалаврской работы является управление развитием управленческого персонала на основе компетентностного подхода.

В ходе выполнения бакалаврской работы для достижения указанной цели предполагается решение следующих задач:

- Изучить концепцию управление развитием управленческого персонала на основе компетентного подхода

- Проанализировать и оценить эффективность системы развития персонала.

- Разработать рекомендации по управлению развитием управленческого персонала на основе компетентного подхода

Объектом бакалаврской работы является предприятие Красноярское городское отделение ПАО «Сбербанк России» в г.Красноярске

Предметом исследования бакалаврской работы выступают система развития персонала.

Предметом защиты выступает программа развития управленческого персонала на основе компетентного подхода.

Теоретической основой данной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента, экономики, маркетинга, финансов, статистики. В процессе работы были изучены следующие авторы: Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А. и другие.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы стр. Бакалаврская работа иллюстрирована 19 рисунками; 24 таблицами; включает 3 приложения. Список использованных источников содержит 45 источников.

1 Концепция управления развитием управленческого персонала на основе компетентного подхода

1.1 Сущность управления развитием управленческого персонала на основе компетентного подхода

Персонал - это наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественных факторов производства является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать, предъявляемые к нему требования, чрезвычайно чувствителен к воздействию, реакция на которое не определена [39].

Персонал можно рассматривать, как объект и, как субъект управления (в этом заключен дуализм персонала) (рис. 1.1).

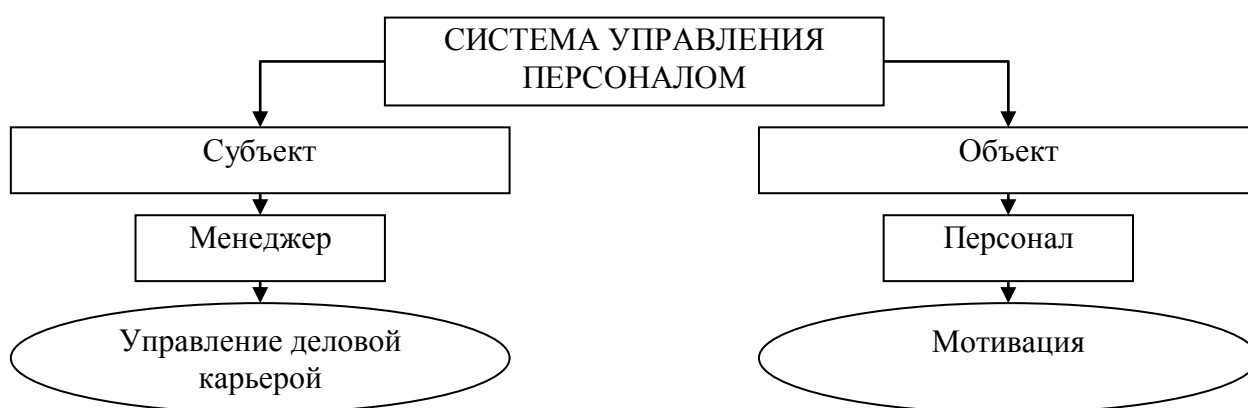


Рисунок 1.1 – Дуализм персонала [22]

Объект управления – это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдел, цех) или производственной ячейки (бригады). Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив [37].

Персонал правомерно считать объектом управления, так как он является

[3]:

- 1) ресурсом;
- 2) индивидуальным ресурсом;
- 3) говоря о персонале, всегда речь идет о фазах воспроизводства.

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Персонал фирмы есть сложная социально - экономическая категория, количественный и качественный состав его , а также структура определяется характером развития производства предприятия.

Управление персоналом является основным критерием экономического успеха организации и имеет свою идеологию (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Идеологическая основа управления персоналом [6]

Оно формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности; люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Поэтому в области управления персоналом постепенно происходит смещение акцентов с технократических подходов, которые строго регламентируются содержанием трудового процесса, к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников [17].

Развитие персонала — система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры [14].



Рисунок 1.3 – Система развития персонала [25]

Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям

предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.

Развитие персонала включает следующий комплекс мер [30]:

- профессиональное обучение;
- переподготовка и повышение квалификации кадров;
- ротация;
- делегирование полномочий;
- планирование карьеры персонала в организации.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач [38].

Цели развития персонала [45]:

- повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации
- повышение эффективности труда;
- снижение текучести кадров;
- подготовка необходимых руководящих кадров;
- воспитание молодых способных сотрудников;
- достижение большей независимости рынка труда;
- адаптация к новым технологиям;
- рост социальных качеств сотрудников и их удовлетворенности трудом.

Меры по развитию персонала [21]:

- сохранение работоспособности;
- адаптация персонала к изменяющимся условиям;
- подготовка сотрудников к выполнению более сложных задач;
- организация психологической помощи сотрудникам, работающим в условиях повышенных рисков.

Основные принципы развития персонала:

- целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;

- опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации;

- гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития;

- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;

- построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования.

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала в современных условиях [19]:

- серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;

- бурное развитие новых информационных технологий;

- системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;

- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;

- участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации;

- наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов.

Развитие персонала – это управляемый профессиональный, личностный и карьерный рост [23]. Конечными целями данного процесса являются повышение профессионального уровня работников в соответствии с целями организации и формирование внутреннего кадрового резерва. Основополагающими при планировании карьеры и создании кадрового резерва являются следующие характеристики: наличие необходимых знаний, умений и

навыков и необходимых личных качеств. И то и другое можно развивать посредством реализации той или иной задачи образовательного процесса [24].

С развитием теории и практики управления происходит изменение в требованиях к знаниям, умениям и навыкам работников по следующим стадиям: требования к способности работника выполнять трудовые действия и операции – требования к степени владения конкретными производственными навыками, зафиксированными в требованиях к профессии и специальности, т.е. квалификация – требования к широте диапазона знаний, способности к адаптации, обладанию деловыми и личными качествами, необходимыми для достижения экономических целей конкретной организации, т.е. компетенция (рис.1.4).



Рисунок 1.4 - Изменение квалификационных требований к работнику, обусловленное развитием теории и практики управления персоналом [40]

Существует множество определений понятия «компетенция». Многие эксперты и специалисты по управлению персоналом предлагают собственные трактовки. Но основными считаются два подхода к пониманию компетенций - американский и европейский [26].

Американский подход определяет компетенции как описание поведения сотрудника: компетенция - это основная характеристика сотрудника, обладая которой, он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиваться высоких результатов в работе [28].

Европейский подход определяет компетенции как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы: компетенция - это способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации (определение стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником)[31].

Компетенция - комплекс индивидуальных качеств работника, необходимых для эффективного выполнения работы и описанных в терминах поведения [35].

В современной зарубежной литературе трудовую деятельность принято рассматривать с позиции компетентностного подхода. Существуют методики, формы опросников для создания профиля компетенций для различных видов деятельности [13]. Особый интерес в России к данному подходу и компетенциям проявляют прежде всего, организации, производящие высокотехнологичные услуги в таких сферах деятельности, как банковская сфера, консалтинг, инжиниринг и др., а также в совместных западно-российских организациях [10]. Компетентностный подход внедряется в систему профессионального образования (например, в рамках федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования третьего поколения), что подчеркивает важность его подробного изучения [16].

Компетентностный подход - поддержание и развитие у работника набора ключевых компетенций, которые определяют его конкурентоспособность на

рынке труда. Ключевым параметром компетентностного подхода являются умения работника использовать его теоретические знания и практические навыки при выполнении той или иной работы [32].

Модель компетенций - это полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций, проявляемых в соответствующих ситуациях и времени, для конкретной организации с ее индивидуальными целям и корпоративной культурой [27].



Рисунок 1.5 - Возможности использования матрицы компетенций для развития персонала [18]

Модель компетенций в будущем помимо того, что позволит подобрать людей, максимально соответствующих должности и которые могут вписаться в компанию, может стать лучшим инструментом для формирования планов обучения и развития работников. Она позволит максимально точно определить области обучения и развития, фокусируя все обучающие мероприятия на

приведение работников к корпоративным стандартам, отраженным в компетенциях [33].

Среди очевидных достоинств компетентностного подхода можно выделить [42]:

1. Рассмотрение человека как «независимого объекта природы» (естественно- натуралистически): человек исследуется как личность, субъект, который обладает определенными уникальными ценностями, личными потребностями, мотивами, знаниями, обладающий поведением, приводящим к эффективному выполнению работы.

2. Реализация идей равенства и толерантности, поскольку представления о компетенциях позволяют перенести акцент с психологических свойств человека на внешние (объективные) элементы его деятельности, сместить оценку с качеств и перенести ее на поведенческие проявления. Компетенции «уравнивают» людей относительно расы, пола, возраста, индивидуальной образовательной и профессиональной истории. Компетенции становятся тем, что может быть приписано любому человеку, и это делает данный конструкт важным элементом демократического процесса.

3. Ориентация на учет личной эффективности работника. Это главное отличие от директивного подхода, характерного для квалификационного подхода [15]. С помощью модели компетенций возможно добиться большей согласованности применяемых персоналом технологий и стратегических планов развития;

4. Поддержка мобильности трудовых ресурсов, как вертикальной, с точки зрения развития карьеры, горизонтальной с позиции ротации между секторами, так и пространственной, то есть территориально;

5. Интеграция требований бизнеса, управления персоналом и задач современного образования. Другими словами, интеграция компетентностей организации, персонала и учащихся.

6. Научное объяснение различий результатов деятельности организаций, регионов, отраслей и национальных экономик в целом.

Несомненно, компетентностный подход имеет инновационную направленность. Однако, несмотря на это, существуют также проблемы его применения. Чтобы модель компетенций стала эффективной и объективной, для ее разработки необходимо привлечение квалифицированных специалистов, а также выработка обоснованных критериев оценки. Формирование модели путем адаптации общих компетентностных моделей к потребностям конкретных организаций может быть, как аргументом в пользу компетентностного подхода, так и выступать достаточно мощным фактором риска [43]. О пользе применения разработанных словарей компетенций говорит, например, такой довод исследователей: «компетенции для лучшего исполнения похожих работ одинаковы во всем мире» [36]. Риск, который может возникнуть при адаптации общих компетентностных моделей к потребностям конкретных организаций или разработке новых компетентностных моделей в организации, заключается, прежде всего, в субъективизме и множественности критериев.

В пункте 1.2 бакалаврской работы рассмотрим методику создания и оценки компетенций персонала

1.2 Методика создания и оценки компетенций персонала

Эффективная модель компетенций должна быть ясной и легкой для понимания, описываться простым языком, иметь простую структуру.

Большинство моделей могут быть описаны с помощью 10 - 12 индивидуальных компетенций. Чем больше компетенций содержит модель, тем труднее ее внедрить в корпоративную практику. По мнению экспертов, когда модель включает более 12 компетенций, становится трудно работать с конкретными компетенциями, поскольку различия между отдельными компетенциями в такой модели неуловимо малы [44].

Модель компетенций состоит из кластеров (блоков) компетенций. Кластеры компетенций - набор тесно связанных между собой компетенций

(обычно от трех до пяти в одной «связке»). Каждый кластер компетенций имеет уровни - набор родственных поведенческих индикаторов.

Поведенческие индикаторы - это стандарты поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией [29].

Обычно выделяют следующие типы компетенций (табл. 1.1):

Таблица 1.1 – Типы компетенций [20]

Тип	Описание
1. Корпоративные (или ключевые)	компетенции, которые поддерживают провозглашенную миссию и ценности компании и, как правило, применимы к любой должности в организации, часто перечень корпоративных компетенций можно встретить в презентационных и информационных материалах компаний.
2. Управленческие	компетенции, применяемые в отношении должностей всех уровней управления. Используются для оценки руководителей.
3. Специальные	компетенции, используемые в отношении определенных групп должностей разных департаментов. Например, специальные компетенции разрабатываются для сотрудников каждого из отделов: продаж, информационных технологий, финансового отдела и т.д. Это знания и навыки, определяющие профессиональные обязанности, уровень владения ими, способность применения их на практике отдельными категориями сотрудников.
4. Личностные	компетенции, имеющие надпрофессиональный характер и необходимые в любой области деятельности. Под личностной компетенцией подразумевается духовная зрелость, осознание человеком собственных жизненных целей и смысла жизни, понимание себя и других людей, умение понять глубинные мотивы поведения.
5. Простые	единый перечень индикаторов поведения, который может быть разработан, к примеру, руководителем компании
6. Детализированные	компетенции, состоящие из нескольких уровней (как правило, трех-четырех). Количество уровней определяется на этапе разработки модели компетенций

Технология создания компетенций включает в себя несколько этапов (рис. 1.6).

Первый этап: формулировка стратегии и целей компании. Для этого проводят опрос главных лиц компании, ее собственников, топ-менеджеров, которые, как правило, и определяют стратегию, конкурентные преимущества, ключевые показатели деятельности и факторы успеха компании на рынке.

Второй этап: выделение ключевых задач деятельности персонала компании, вытекающих из стратегии ее развития. Здесь важно понять, каким

должно быть поведение сотрудников в организации, определить, что может дать конкретный работник остальным членам команды и организации в целом в рамках тех обязанностей, которыми он будет наделен или уже их выполняет. На этом этапе необходимо подключение сотрудников к разработке своих компетенций.

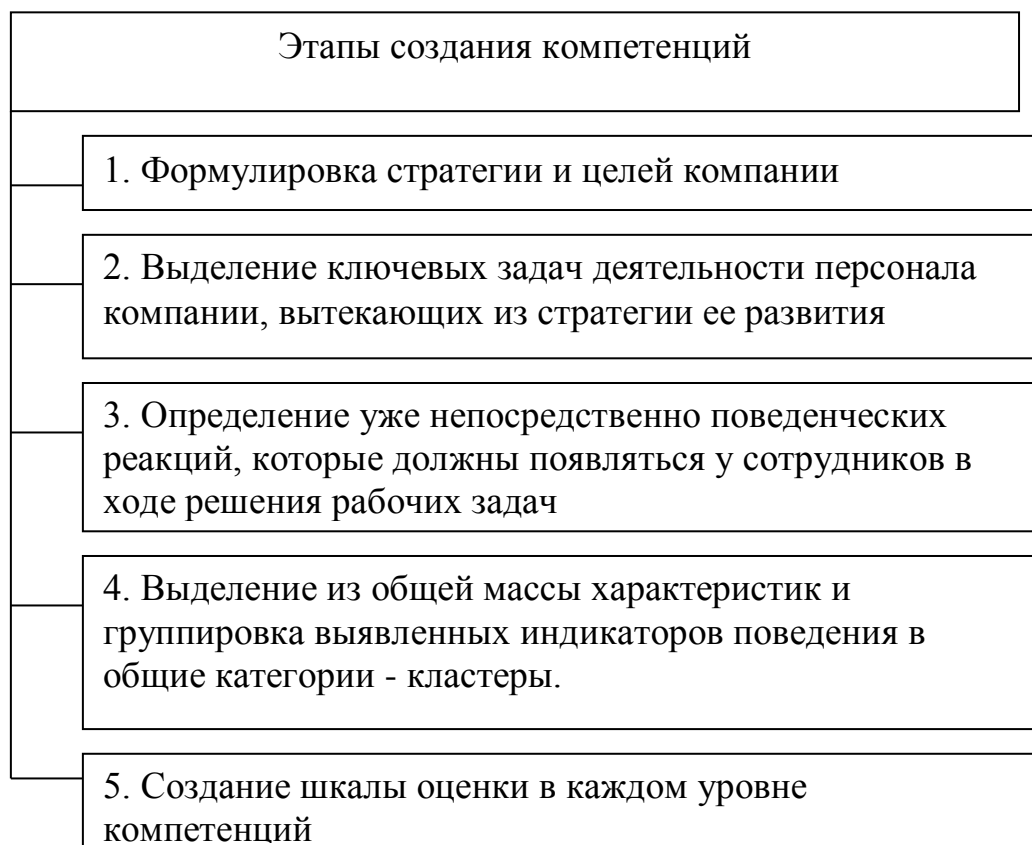


Рисунок 1.6 – Этапы создания компетенций [5]

Третий этап: определение уже непосредственно поведенческих реакций, которые должны появляться у сотрудников в ходе решения рабочих задач. Для этого детально изучают и анализируют деятельность лучших сотрудников, методом критических инцидентов определяют эффективность и неэффективность их поведения, проводят опросы сотрудников тех уровней, для которых создается модель. Могут быть проведены исследования ожиданий от компании внешних клиентов. Для того, чтобы уменьшить субъективизм проводимых опросов, необходимо использовать комплекс определенных методик [8].

Четвертый этап: выделение из общей массы характеристик и группировка выявленных индикаторов поведения в общие категории - кластеры. Это достаточно сложная работа, т.к. предполагает многократное сопоставление элементов модели друг с другом, выделение общих и частных признаков. Также не обойтись без интерпретаций, а здесь могут проявиться неоднозначность и субъективизм. Нейтрализовать субъективность можно с помощью работы проектных групп.

Пятый этап: создание шкалы оценки в каждом уровне компетенций, чтобы описать недопустимый (неприемлемое для организации поведение сотрудника), допустимый (минимальные требования, чтобы выполнять работу хорошо) и выдающийся (лучшее поведение) уровни поведения сотрудников на рабочем месте.

Система компетенций может создаваться двумя способами [9].

Первый способ - приспособить уже готовые модели к конкретной фирме. Такие типовые модели создаются в результате исследований управленческого опыта лидирующих компаний, как правило, иностранных.

Второй способ - создание модели компетенций с нуля. При этом можно прибегнуть к помощи внешних консультантов или разработать компетенции самостоятельно. Выбор способа будет зависеть от нескольких факторов: какими денежными, временными ресурсами располагает организация, насколько хорошо она представляет процесс этой работы и насколько подробно компания хочет разобраться в компетенциях, чтобы они стали работающим инструментом и оправдали все затраты. Результатом усилий по сбору данных, анализу и моделированию компетенций должна стать модель компетенций сотрудников конкретной организации, вокруг которой строится система управления персоналом компании.

Модель развития компетенций, ориентированная на стратегическое управление персоналом позволит руководителям и службам предприятий разрабатывать, планировать, формировать и использовать компетенции персонала в зависимости от ресурсного обеспечения организации, что создаст

возможности для согласованного функционирования всех систем, со скоростью изменений.

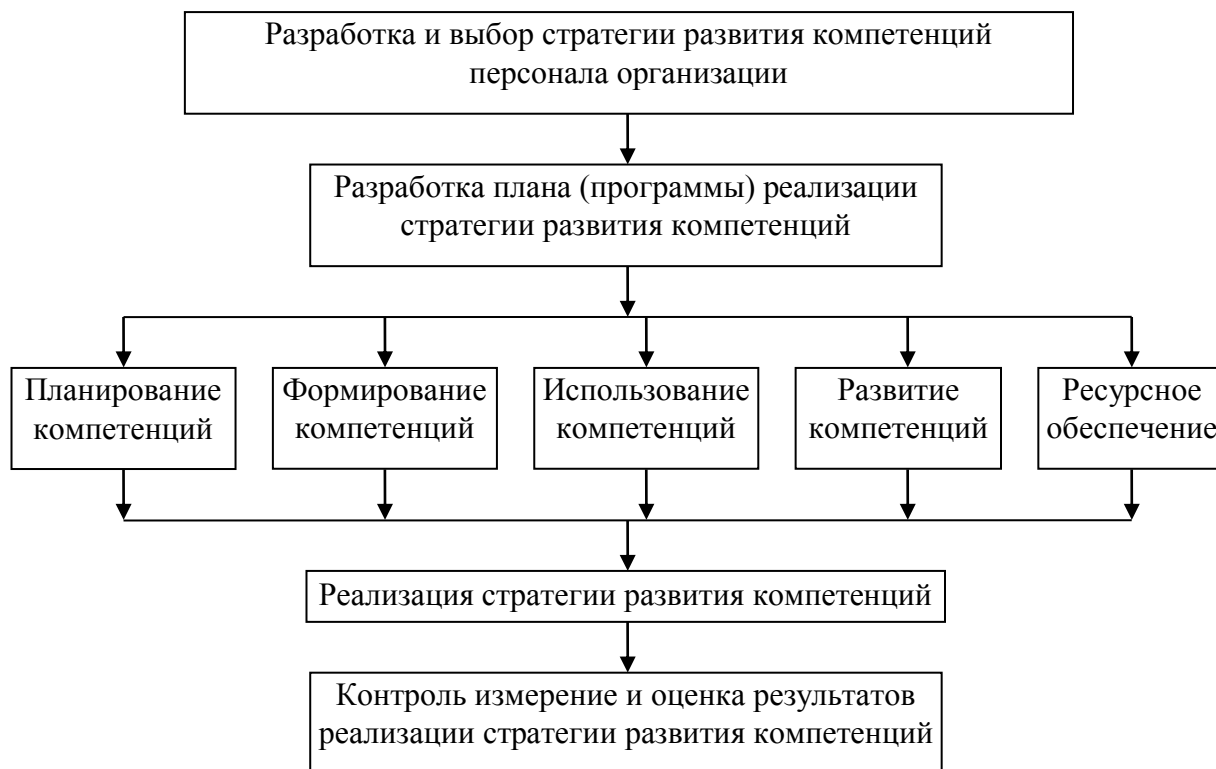


Рисунок 1.7 - Структурная схема развития компетенций персонала

Использование данной модели позволит значительно повысить эффективность и результативность деятельности персонала предприятий и организаций, независимо от их отраслевой принадлежности.

Оценка по компетенциям обычно используется для решения следующих задач [7]:

1. Оценка текущего уровня компетенций сотрудников и их соответствия требуемому уровню. Необходимость в оценке персонала возникает в основном на этапе стабильного роста и развития организации. К этому времени в компании уже наработан положительный и негативный опыт работы, разработаны и действуют определенные корпоративные стандарты, в том числе по управлению персоналом. И если в организации внедрена модель компетенций, то компетенции, конечно, станут неотъемлемым компонентом оценки персонала. Система оценки по компетенциям позволяет адекватно

оценить не только результаты деятельности (что именно достигнуто и правильно ли были достигнуты поставленные цели), но и дает возможность задать сотруднику правильное направление развития.

2. Формирование кадрового резерва из сотрудников, продемонстрировавших наилучшие результаты, и последующее создание индивидуальных планов развития для каждого «резервиста» [11]. Компетентностный подход позволяет определить, какую подготовку должен пройти менеджер, претендующий на карьерный рост, чтобы структура его знаний и умений соответствовала его следующему карьерному шагу. Для этого в компании должны быть сформированы общая корпоративная система обучения и развития сотрудников, находящихся в резерве, которая включает мероприятия по развитию профессиональных и личностных качеств.

3. Разработка программ тренингов (индивидуальных и групповых), направленных на развитие конкретных компетенций. Сотрудники, получившие высокие оценки (вне зависимости от должности), могут выступать в качестве тренеров и наставников. Компетенции служат критерием выбора чему и как обучать. Причем практика показывает, что воздействовать на профессиональные знания, опыт (т.е. компетентность) легче и проще, чем на компетенции. Достаточно отправить сотрудника на курсы переподготовки, повышения квалификации, где он сможет приобрести опыт и повысить свои профессиональные знания. Несмотря на сложность изменения внутренних установок поведения человека, воздействия на его мотивы, специалисты предлагают обучать персонал именно компетенциям.

4. Отбор и наем персонала, проведение оценочных интервью при отборе кандидатов. Метод отбора по компетенциям чаще всего используется в компаниях с низкой эффективностью работы, текучестью персонала, низким процентом удержания сотрудников [12]. Во время подбора персонала модель профессиональных компетенций является критерием отбора необходимых сотрудников, что значительно экономит время и средства, затраченные на процесс поиска. Поиск и подбор становятся более конкретными и

результативными, т.к. компания четко представляет, кого она ищет. Кроме набора новых сотрудников по формальным критериям (образование, знания, опыт работы) появляется возможность отбора претендентов по корпоративным критериям организации, отдела. В этом случае соответствие кандидата корпоративным и специальным компетенциям является важным условием успешности по сравнению с другими соискателями на должность.

5. Мотивация персонала как процесс побуждения сотрудника к деятельности для достижения своих целей и целей компании. Если в требования компании заложена модель компетенций, то необходимо определить связь между компетенциями и принципами вознаграждения, т.е. компетенции требуют определенного поведения на рабочем месте, а вознаграждение мотивирует это поведение. Формирование модели компетенций необходимо и для корректировки компенсационной политики компании в отношении сотрудников, успешно прошедших оценочные мероприятия. Зависимость между результатами оценки и изменением компенсационного пакета существует в компаниях, где есть проблемы с привлечением квалифицированных кадров и существует необходимость обосновать компенсацию труда квалифицированных сотрудников.

Методы, с помощью которых может быть проведена оценка кандидатов:

- интервью по компетенциям;
- метод 360 градусов;
- оценка компетенции «Знание профессиограммы (профстандарта)»;
- ролевое моделирование.

Оценка кандидатов должна проходить поэтапно.

1. Подготовительный этап [41]

1.1. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом подготавливает список кандидатов, подлежащих оценке. В список попадают кандидаты, заполнившие анкету кандидата. Его необходимо согласовать у начальника управления по работе с персоналом.

1.2. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом направляет в отдел кадров списки кандидатов, подлежащих оценке, с запросом на предоставление информации по жалобам либо благодарностям, поступившим на данного сотрудника. Если это внутренний кандидат, то данную информацию можно найти в личном деле сотрудника, если сторонний претендент, то подать запрос в организацию предыдущего места работы.

1.3. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом подготавливает бланки, которые будут использованы во время проведения оценки.

2. Проведение оценки

2.1. Начальник отдела, заместитель, специалист, заполняют индивидуальные анкеты для метода 360 градусов. Ключевые компетенции, которые будут использованы в работе.

2.2. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом проводит индивидуальное интервью по компетенции лояльность с использованием Гайда (Приложение А). Бланк построен таким образом, что вопросы и ответы на них в различных вариациях уже даны, эксперту необходимо только отмечать задаваемый вопрос и ответ на него. В ходе интервью также можно выявлять мотивирующие и демотивирующие факторы в работе сотрудника, а также пожелания в отношении организации работы.

2.3. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом демонстрирует кандидату материал, в котором он должен отметить нарушения профстандарта. Материал на тему «Соответствие/несоответствие должности» уже готов. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом формирует мини-группы либо индивидуально каждого претендента приглашает для проведения оценки знания профстандарта. Результаты заносятся в бланк оценки Знания профстандарта (Приложение Б). Оцениваемому сотруднику необходимо рассказать содержание деятельности, условия и характер труда, критерии эффективности, знания, перечислить умения и навыки, интересы и

наклонности, профессионально важные качества, медицинские противопоказания.

2.4. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом моделирует рабочую ситуацию, оценивая при этом, насколько кандидат проявляет компетенции, связанные с профстандартом. Результаты заносятся в тот же бланк.

3. Заключительный этап

3.1. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом подсчитывает результаты и составляет индивидуальные отчеты по оцененным претендентам. Расчет происходит аналогично расчету для внутренних кандидатов.

3.2. Ответственный представитель Управления по работе с персоналом предоставляет индивидуальные отчеты по оцененным кандидатам начальнику управления по работе с персоналом, который пишет рекомендации и совместно с ответственным представителем Управления по работе с персоналом делает выводы о выдвижении сотрудника в кадровый резерв. В конце месяца необходимо составлять сводный отчет и график. Для удобства и простоты вариаций выводов всего четыре:

- не соответствует должности (если какая-либо компетенция менее 50%);
- соответствует должности (если какая-либо компетенция от 50 до 60%);
- полностью соответствует должности (если какая-либо компетенция от 60 до 70%);
- рекомендован в кадровый резерв (если какая-либо компетенция от 70%, а также по результатам интервью).

Существуют определенные критерии эффективно работающей модели компетенций, сформулированные Марком Паркинсоном.

Компетенции должны быть:

1) Исчерпывающими. Перечень компетенций должен полностью перекрывать все важные функции рабочей деятельности. Это легко достигается с помощью 10 - 12 компетенций.

2) Дискретными. Отдельная компетенция должна относиться к определенной деятельности, которая может быть четко отделена от других видов деятельности. Если компетенции перекрываются, будет трудно точно оценивать работу или людей.

3) Сфокусированными. Каждая компетенция должна быть четко определена, и не нужно пытаться с помощью нее охватить слишком многое, как иногда говорят, «раздувать» ее. Например, «техническая компетенция» должна быть совершенно конкретной.

4) Доступными. Каждая компетенция должна быть доступным образом сформулирована, чтобы ее можно было использовать универсально. Не следует чрезмерно пользоваться корпоративным жаргоном, который может быть неодинаково истолкован всеми менеджерами.

5) Конгруэнтными. Компетенции должны укреплять организационную культуру и усиливать долгосрочные цели компании. Если компетенции кажутся слишком абстрактными, они не принесут пользы и не будут приняты менеджерами.

6) Современными. Система компетенций должна обновляться и должна отражать настоящие и будущие (предсказуемые) потребности организации. Как и любая методика анализа работы, она потребует вклада тех, кто обладает стратегическим видением.

Компетентностный подход как инструмент управления персоналом дает четкое определение профессиональных и поведенческих требований, предъявляемых к работнику в зависимости от его руководящего уровня, профессии, занимаемой должности и выполняемых задач.

Универсальность модели заключается в том, что:

1. Модель позволяет напрямую связать систему управления персоналом со стратегическими целями организации. Эта связь выстраивается через определение профессиональных и личностных качеств менеджеров и специалистов, ключевых компетенций будущего компании.

2. Компетенции способствуют формированию корпоративной культуры компании и достижению общего видения миссии и целей организации как руководством компании, так и ее сотрудниками.

3. Модель описывает реально наблюдаемое поведение людей на работе простым и доступным для менеджеров и специалистов языком, что повышает отдачу при использовании компетенций.

4. Модель компетенций лежит в основе системы работы с персоналом:

- облегчается процедура найма персонала - появляется возможность сопоставить характеристики кандидата с требованиями к должности;

- сотрудникам дается четкое представление о предъявляемых к ним требованиях, о стандартах успешного выполнения работы;

- повышается эффективность обучения и развития сотрудников, т.к. программы обучения формируются на достижение корпоративных стандартов, указанных в компетенциях;

- руководитель получает критерии для оценки эффективности работы подчиненных и, как следствие, для оценки соответствия персонала стоящим перед компанией задачам;

- обеспечивается развитие персонала и планирование карьеры.

Таким образом, компетентностный подход выступает сегодня основной управления персоналом в организации.

Вывод

Персонал - это наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественных факторов производства является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать, предъявляемые к нему требования, чрезвычайно чувствителен к воздействию, реакция на которое не определена.

Развитие персонала — система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в

персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Компетентностный подход - поддержание и развитие у работника набора ключевых компетенций, которые определяют его конкурентоспособность на рынке труда. Ключевым параметром компетентностного подхода являются умения работника использовать его теоретические знания и практические навыки при выполнении той или иной работы.

Модель компетенций - это полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций, проявляемых в соответствующих ситуациях и времени, для конкретной организации с ее индивидуальными целям и корпоративной культурой.

Компетентностный подход как инструмент управления персоналом дает четкое определение профессиональных и поведенческих требований, предъявляемых к работнику в зависимости от его руководящего уровня, профессии, занимаемой должности и выполняемых задач.

Заключение

Персонал - это наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественных факторов производства является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать, предъявляемые к нему требования, чрезвычайно чувствителен к воздействию, реакция на которое не определена.

Развитие персонала — система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Компетентностный подход - поддержание и развитие у работника набора ключевых компетенций, которые определяют его конкурентоспособность на рынке труда. Ключевым параметром компетентностного подхода являются умения работника использовать его теоретические знания и практические навыки при выполнении той или иной работы.

Модель компетенций - это полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций, проявляемых в соответствующих ситуациях и времени, для конкретной организации с ее индивидуальными целям и корпоративной культурой.

Компетентностный подход как инструмент управления персоналом дает четкое определение профессиональных и поведенческих требований, предъявляемых к работнику в зависимости от его руководящего уровня, профессии, занимаемой должности и выполняемых задач.

Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и СНГ. Его активы составляют более четверти банковской системы страны (27%), а доля в банковском капитале находится на уровне 26% (1 января 2016 г.). Поскольку Красноярское Городское Отделение Сбербанка является

отделением, оно действует на основе Устава Сбербанка России, Положения о филиале Акционерного коммерческого Сберегательного банка Российской Федерации и действующего законодательства.

Наиболее подходящей стратегией для фирмы КГО ПАО «Сбербанк России» является стратегия усиления позиций на рынке (фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции).

По данным анализа можно дать некоторые рекомендации:

- Создать гибкую организационную форму структуры, которая обеспечила бы более легкое движение информации по уровням;
 - Осуществлять быструю подготовку управленческих решений;
 - Обеспечение гибкости и последовательности принимаемых решений,
- а также многие другие мероприятия по совершенствованию системы управления по отдельным элементам.

При внедрении всех рекомендаций предполагается повышение эффективности системы управления.

Для создания конкурентных преимуществ перед руководством компании персонала стоят стратегические задачи (повышать уровень ответственности, наращивать трудовой потенциал и оптимизировать результативность действий работников), зависящие в том числе и от таких инструментов управления управленческим персоналом как компетенция управленческого персонала и факторы, влияющие на развитие компетенций.

Рассмотрим рекомендации по управлению развитием управленческого персонала на основе компетентного подхода ПАО «Сбербанк России» в г.Красноярске более подробно

1. Создание индивидуального плана развития сотрудника банка, имеющих нулевой или начальный уровень компетентности.

2. Создание кросс-функционального кадрового резерва. Эффективные сотрудники с высоким потенциалом приглашаются в кросс-функциональный кадровый резерв. Кросс-функциональность программы позволит резервистам строить карьеру в интересном для них направлении.

Для оценки менеджерских компетенций будет использована современная HR-технология — бизнес-симуляция, которая позволит смоделировать реальный бизнес-процесс с необходимостью межфункционального взаимодействия. От участников требуется принимать взвешенные, экономически выгодные решения и достигнуть единой командной цели.

В течении трех оценочных дней 43 потенциальных резервиста будет участвовать в трех играх, каждая из которых разработана с учетом цели мероприятия — необходимости оценить важнейшие управленческие компетенции потенциальных кадровых резервистов: стратегическое мышление, навыки планирования, управление задачами, лидерство и командность.

По окончании всех оценочных мероприятий кросс-функциональный кадровый резерв КГО ПАО №Сбербанка России» будет сформирован сроком на 2 года (2016-2017 гг.). В течение этого времени каждый резервист будет сотрудничать с персональным карьерным консультантом для определения ключевых целей своего карьерного развития и действий по их достижению, примет участие в специально разработанной Корпоративным университетом Сбербанка программе развития Кадрового резерва, а управление по работе с персоналом будет внимательно следить за судьбой резервистов и способствовать их карьерному продвижению.

3. Разработка программ тренингов (индивидуальных и групповых), направленных на развитие конкретных компетенций. После прохождения тренингов предполагается развитие определенных управленческих компетенций, понимание направлений дальнейшего развития управленческих компетенций с точки зрения приоритетных задач компании и успешного построения карьеры, а также сплочение управленческой команды компании

Проведя оценку социально-экономической эффективности предлагаемых рекомендаций по управлению развитием управленческого персонала на основе компетентного подхода, можно сделать вывод, что организация будет работать более эффективно, что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения.

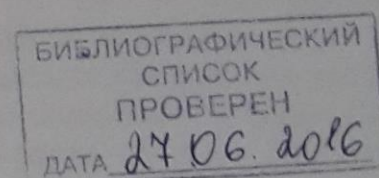
Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 ч. по состоянию на 01.01.2016 - Москва: Юрайт-М, 2016.- 662 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации: в 2 ч.: по состоянию на 01.01.2016 - Москва: ЮРКНИГА, 2016. - 416 с.
3. Аксенова Е. А. Управление персоналом : учебник для вузов / Е. А. Аксенова. – Москва : ЮНИТИ, 2011.- 589 с.
4. Банковский сектор России: 2015 год [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.banki.ru/news/bankpress/?id=3270782>
5. Белова О. Квалификационная характеристика и модель компетенций: Можно ли ставить знак равенства? /О.Белова // Кадровик – 2010 - № 1 - С. 10-15.
6. Бухалков М. И. Управление персоналом : учебник для вузов / М. И. Бухалков. - Москва: ИНФРА-М, 2015. - 366 с
7. Ветошкина Т. Роль компетенций в управлении персоналом /Т.Ветошкина //Кадровик. Кадровый менеджмент – 2011 - № 3 –С. 45-51
8. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – Москва: Гардарика, 2008. – 296 с.
9. Восприятие и использование модели компетенций в России [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=14257>
10. Вудраф Ч. Центры развития и оценки /Ч. Вудраф. - Москва: Гардарика, 2015.
11. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М. Генкин. - Москва: НОРМА-ИНФРА-М, 2009. – 896 с.
12. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. - Москва: ЮНИТИ, 2008. – 438 с.

13. Дуракова И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: учебник / И. Б. Дуракова. – Москва: Центр, 2012.- 366с.
14. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. - Н. Новгород : НИМБ, 2009. – 720 с.
15. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие/ А. П. Егоршин. - Москва: ИНФРА-М, 2006. - 463 с.
16. Зайцев М. Г. Методы оптимизации управления для менеджеров : компьютерно-ориентированный подход : учеб. пособие / М. Г. Зайцев. – Москва: Дело, 2012. – 425 с.
17. Зайцева Т. В. Управление персоналом : учебник/ Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 335 с.
18. Исаев А.П. Компетентностый подход в организации корпоративного развития персонала телекоммуникационной компании [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://gitelman.ru/publications/?item=22>
19. Исследовательская функция менеджера // Вестник Инжэкона – 2013. - №4. –С.35-40
20. Как в компаниях используется модель компетенций [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=12925>
21. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник для вузов / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА – М, 2012. - 638с.
22. Кибанов А. Я. Организация управления персоналом на предприятии / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - Москва: ГАУ, 2010. – 842 с.
23. Коротков Э. М. Концепция менеджмента: учебник / Э. М. Коротков – Москва: Дека, 2009. – 304 с.
24. Корпоративный менеджмент: справочник для профессионалов / И. И. Мазур [и др.] – Москва : Высшая школа, 2013. – 431 с.
25. Кричевский Р. А. Если Вы – руководитель : учеб. пособие / Р. А. Кричевский. – Москва : Проспект, 2011. – 285 с.

26. Ксенофонтова Х. З. Компетенции управленческого персонала и формирование конкурентных преимуществ предприятия /Х.З.Ксенофонтова// Человек и труд. -2010. - N 7. - С. 63 - 65.
27. Ксенофонтова Х.З. Моделирование компетенций управленческого персонала /Х.З.Ксенофонтова // Российское предпринимательство - 2010. - N 6 (2). -С. 91 - 96.
28. Лукичева Л. И. Управление интеллектуальным капиталом: учебник / Л. И. Лукичева. – Санкт-Петербург : ОМЕГА-Л, 2013. – 969 с.
29. Лурье Е.В. Психологические тесты в оценке компетенций /Е.В. Лурье // Кадровик. Кадровый менеджмент. — 2009. — № 9. — С. 65–78.
30. Магура М. И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. Управление персоналом : учеб. пособие / М. И. Магура, Ю. И. Плешин. – Санкт-Петербург: 2014. – 428 с.
31. Миллс Р. Компетенции. Карманный справочник: пер. с англ. /Р.Миллс - Москва: НИРРО, 2014. - 128 с.
32. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно- практическое пособие/ Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова; под ред. А.Я. Кибанова – Москва: Проспект, 2012. -72с.
33. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: учебно-практическое пособие /Ю.Г.Одегов, К.Х.Абдурмаханов, Л.Р.Котова — Москва: Альфа-Пресс, 2011. — 752 с.
34. Официальный сайт Сбербанка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/person>
35. Развитие персонала на основе компетенций [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.savproject.ru/services/kadrovyukonsalting/model_kompetentsiy
36. Спенсер Л.. Компетенции на работе: пер. с англ./Л.Спенсер, С.Спенсер - Москва: НИРРО, 2010. - 379 с.

37. Технология управления персоналом : учеб. пособие / под ред. П. В. Журавлев; С. А. Карташов; – Москва: ЭКЗАМЕН, 2010. – 658 с.
38. Управление персоналом : учебник. / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : Гардарики, 2011. – 638 с.
39. Федосеев В. Н. Управление персоналом организации: учеб. пособие / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. - Москва: Экзамен, 2013. - 366 с
40. Чуланова О.Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом /О.Л.Чуланова //Науковедение – 2014 - № 5 –с. 1-10
41. Чуланова О.Л. Методика реализации компетентностного подхода при отборе и оценке персонала организации / О.Л.Чуланова, Н.С.Борисенко //Мир науки – 2015 – №1 –С.2-14
42. Чуланова О.Л. Терминологические проблемы в теории и практике применения компетентностного подхода в управлении персоналом /О.Л.Чуланова // Теория и практика современной науки: материалы XV Международной научно-практической конференции – Москва: 2014. – С.184-192
43. Чуланова, О.Л. Основные риски при внедрении модели компетенций в управление персоналом организации /О.Л.Чуланова// Современные проблемы и перспективы экономического развития и управления: сб. научн. тр. - Сургут, 2014.- С.174-181.
44. Чуланова О.Л. Развитие компетентностного подхода в управлении персоналом: основные подходы /О.Л.Чуланова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России – 2013 - №2. - С.23-29
45. Шекшин С. В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшин – Москва: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2014. – 195 с.



Интервью по компетенции с использованием Гайда [4]

Вопросы	Индикаторы
<p>Какова миссия вашей компании?</p> <p>Сколько сотрудников вашей компании знают миссию и стратегические цели компании?</p> <p>Какая работа в этом направлении велась?</p> <p>Кто являлся инициатором этой работы?</p> <p>Каковы стратегические цели компании?</p> <p>Какие из этих целей вам кажутся достижимыми, а какие нет?</p> <p>Насколько задачи вашего подразделения соответствовали стратегическим целям компании? Что вы для этого делали?</p> <p>Насколько повседневная работа вашего подразделения соответствовала стратегическим целям компании?</p> <p>Насколько формализована корпоративная культура вашей компании? В каких документах она отражена? Какие позитивные стороны корпоративной культуры вы видите и какие негативные?</p> <p>Что лично вы делали для создания и поддержания корпоративной культуры компании?</p> <p>Насколько персонал вашей компании лоялен? Приведите пример.</p> <p>Если в компании задержат заработную плату — какой процент персонала останется работать? Почему?</p> <p>На чем вы делали акценты в мотивации персонала вашей компании? Насколько, по вашей оценке, ваши сотрудники гордятся тем, что они работают в компании?</p> <p>Предпринимали ли вы какие-либо действия по формированию корпоративной идентичности у своих сотрудников? Какие?</p> <p>Пример</p>	<p>Позитивные индикаторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - знает миссию компании и говорит о мотивирующей роли миссии компании; - увязывает стратегические цели компании и повседневную работу своего подразделения; - описывает собственные действия, направленные на повышение эффективности работы команды (формулирование общей цели, распределение ролей, введение правил и процедур взаимодействия...); - выделяет ключевые факторы эффективности команды: ориентация на общий результат, способность слушать друг друга и учитывать различные мнения, положительный настрой по отношению к другим членам команды, открытый обмен информацией...; - говорит в терминах общего результата компании в противовес терминологии конкуренции. Приводит аргументы в поддержку совместной работы с другими подразделениями/представителями заказчика; - приводит примеры предпринятых им специальных усилий, направленных на повышение командного духа и формирующих отношения взаимоподдержки в компании/подразделении; - приводит примеры своих действий по формированию у сотрудников чувства гордости, сопричастности (...) компании. <p>Негативные индикаторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - миссия компании для кандидата пустой звук и ненужное изобретение; - скептически относится к наличию стратегических целей компании; - не связывает повседневную работу с целями компании; - корпоративная культура не принимается как элемент мотивации персонала; - из рассказа кандидата следует, что он не прикладывает специальных усилий для повышения эффективности работы команды; - вся система мотивации в компании

	<p>строилась только на материальной основе;</p> <ul style="list-style-type: none"> - считает, что персонал работает только за деньги; - лояльность персонала подвергается сомнению. На протяжении всего интервью кандидат в большей степени использует терминологию «его личных достижений» в противовес терминологии общего результата («мы», «команда»...)
--	--

Оценка компетенции «Знание профессиограммы (профстандарта)»

Ф.И.О. эксперта _____

Ф.И.О. оцениваемого _____

Правила работы с бланком. Заполните таблицу, описав критерии должности, на которую вы претендуете.

Критерий	Описание	Соответствие/Несоответствие (заполняется экспертом)
Содержание деятельности		
Условия и характер труда		
Критерии эффективности		
Знания		
Умения и навыки		
Интересы и наклонности		
Профессионально важные качества		
Медицинские противопоказания		